

Pressupostos do Projeto Pedagógico

Moacir Gadotti

Instituto Paulo Freire

Estamos hoje discutindo este tema, numa Conferência do porte desta, porque a questão do projeto da escola é problemática, isto é, representa um desafio para todos os educadores. Se há algumas décadas a escola se questionava apenas sobre seus **métodos**, hoje ela se questiona sobre seus **fins**.

Até muito recentemente a questão da escola limitava-se a uma escolha entre tradicional e moderna. Essa tipologia não desapareceu, mas não responde a todas as questões atuais da escola. Muito menos à questão do seu projeto. A crise paradigmática também atinge a escola e ela se pergunta sobre si mesma, sobre seu papel como instituição numa sociedade pós-moderna e pós-industrial dominada pela **globalização da economia** e da **comunicação**, pelo **pluralismo político** e pela **emergência do poder local** politicamente democrático e culturalmente diverso. São tendências complementares: cresce a reivindicação pela autonomia, contra toda forma de uniformização; cresce o desejo de afirmação da singularidade de cada região, de cada língua. A **multiculturalidade** é a marca mais significativa do nosso tempo.

– O que é projeto?

– A escola necessita apenas de um projeto pedagógico ou de um projeto político-pedagógico?

Freqüentemente se confunde projeto com um **plano**. Certamente o plano diretor da escola – como conjunto de objetivos, metas e procedimentos – faz parte do seu projeto. Mas não é todo o seu projeto.

Isso não significa que objetivos, metas e procedimentos não sejam necessários. Mas eles são insuficientes, pois, em geral, o plano fica no campo do **instituído**, ou melhor, no cumprimento mais eficaz do instituído. Um projeto necessita sempre rever o instituído para, a partir dele, instituir outra coisa. Tornar-se **instituinte**. Um projeto político-pedagógico não nega o instituído da escola, que é a sua história, os seus currículos, os seus métodos, o conjunto dos seus atores internos e externos e o seu modo de vida. Um projeto sempre confronta esse instituído com o instituinte. Por exemplo, hoje, a escola pública burocrática se confronta com as novas exigências da cidadania e a busca de nova identidade de

cada escola, pautas de uma sociedade cada vez mais pluralista.

Não se levanta um projeto sem uma direção política, um norte, um rumo. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é também político. O projeto pedagógico da escola é, por isso mesmo, sempre um processo inconcluso, uma etapa em direção a uma finalidade que permanece como horizonte da escola.

– De quem é a responsabilidade da constituição do projeto da escola?

O projeto da escola não é responsabilidade apenas de sua direção. Ao contrário, numa gestão democrática, a direção é escolhida a partir do reconhecimento da **competência** e da **liderança** de alguém. A escola, nesse caso, escolhe primeiro um projeto e depois a pessoa que pode executá-lo. Assim realizada, a eleição de um diretor possibilita a escolha de um projeto político-pedagógico para a escola. Ao se eleger um diretor de escola o que se está elegendo é um projeto para a escola. Na escolha do diretor ou da diretora percebe-se já o quanto o seu projeto é político.

O projeto pedagógico da escola está hoje inserido num cenário marcado pela **diversidade**. Cada escola é resultado de um processo de desenvolvimento de suas próprias contradições. Não existem duas escolas iguais. Diante disso, desaparece aquela arrogante pretensão de saber de antemão quais serão os resultados do projeto. A arrogância do dono da verdade dá lugar à criatividade e ao diálogo. A pluralidade de projetos pedagógicos faz parte da história da educação da nossa época.

Por isso, não deve existir um padrão único que oriente a escolha do projeto de nossas escolas. Não se entende, portanto, uma escola sem autonomia, autonomia para estabelecer o seu projeto e autonomia para executá-lo.

A **autonomia** e a **gestão democrática** da escola fazem parte da própria natureza do ato pedagógico. A gestão democrática da escola é, portanto, uma exigência de seu projeto político-pedagógico.

Ela exige, em primeiro lugar, uma **mudança de mentalidade** dos membros da comunidade escolar. A gestão democrática implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores de serviços educacionais. Na gestão democrática, pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola.

Há pelo menos duas razões que justificam a gestão democrática da escola:

Primeira, a escola deve **formar para a cidadania** e, para isso, ela deve dar o exemplo. A gestão democrática da escola é um passo importante no aprendizado da democracia. A escola não tem um fim em si mesma. Ela está a serviço da comunidade. Nisto, a gestão democrática da escola está prestando também um serviço à comunidade que a mantém. Nossa tradição comunitária é pequena. Cabe

à escola também buscar criar um espírito comunitário.

Segunda, a gestão democrática pode melhorar **o que é específico da escola**: o ensino-aprendizagem. A participação na gestão da escola proporcionará um melhor conhecimento do seu funcionamento e de todos os seus atores; propiciará um contato permanente entre professores e alunos, o que leva ao conhecimento mútuo e, em consequência, aproximará também as necessidades dos alunos dos conteúdos ensinados pelos professores.

O aluno aprende apenas quando ele se torna sujeito da sua aprendizagem, quando o conteúdo do ensino é significativo para ele. E para ele tornar-se sujeito da sua aprendizagem, precisa participar das decisões que dizem respeito ao projeto da escola. A escola faz parte do seu projeto de vida. Afinal de contas, passamos muito tempo na escola para sermos meros clientes dela. Não há educação e aprendizagem sem sujeito da educação e da aprendizagem. A participação pertence, portanto, à própria natureza do ato pedagógico.

A autonomia e a participação – pressupostos do projeto político-pedagógico da escola – não se limitam à mera declaração de princípios consignados em algum documento. Sua presença precisa ser sentida no conselho de escola ou colegiado, mas também na escolha do livro didático, no planejamento do ensino, na organização de eventos culturais, de atividades cívicas, esportivas, recreativas. Não basta apenas assistir reuniões.

A gestão democrática deve estar impregnada por uma certa **atmosfera** que se respira na escola, na circulação das informações, na divisão do trabalho, no estabelecimento do calendário escolar, nas distribuições das aulas, no processo de elaboração e criação de novos cursos, na formação de grupos de trabalho, na capacitação dos recursos humanos, etc. A gestão democrática é, portanto, **atitude e método**. A atitude democrática é necessária, mas não é suficiente. Precisamos de métodos democráticos de efetivo exercício da democracia. Ela também é um aprendizado, demanda tempo, atenção e trabalho.

Existem, certamente, algumas **limitações** ou **obstáculos** à instauração de um processo democrático como parte do projeto político-pedagógico da escola. Entre eles, podemos citar:

- 1 - a nossa pouca experiência democrática;
- 2 - a mentalidade que atribui aos técnicos e apenas a eles a capacidade de governar, mentalidade que considera o povo incapaz de exercer o governo;
- 3 - a própria estrutura de nosso sistema educacional que é vertical;
- 4 - o autoritarismo que impregna nosso *ethos* educacional; e
- 5 - o tipo de liderança que tradicionalmente domina nossa atividade política no campo educacional: burocrática por dentro e corporativista por fora.

Enfim, **um projeto político-pedagógico da escola** apóia-se:

- a) no desenvolvimento de uma consciência crítica e cidadã;
- b) no envolvimento da comunidade interna e externa à escola;
- c) na participação e na cooperação das várias esferas de governo; e
- d) na autonomia, responsabilidade e criatividade como processo e como produto do projeto.

O projeto da escola depende sobretudo da **ousadia** dos seus agentes, da ousadia de cada escola em assumir-se como tal, com a cara que tem e que deseja ter, com o seu cotidiano, o seu tempo-espço. Constrói-se de forma interdisciplinar. Não basta trocar de teoria. Buscar uma nova teoria que pode salvar a escola. A escola que precisa ser salva não merece ser salva.

Pelo que foi dito até agora, o projeto pedagógico pode ser considerado como um momento importante de renovação da escola. Projetar significa “lançar-se para a frente”, antever um futuro diferente do presente. Projeto pressupõe uma ação intencionada com um sentido definido, explícito, sobre o que se quer inovar. Nesse processo podem-se distinguir dois **momentos**:

- a) o momento da concepção do projeto; e
- b) o momento da institucionalização ou implementação do projeto.

Todo projeto supõe **rupturas** com o presente e **promessas** para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores.

A noção de projeto implica a **tempo**:

- a) **tempo político** que define a oportunidade política de um determinado projeto;
- b) **tempo institucional**. Cada escola encontra-se num determinado tempo de sua história. O projeto que pode ser inovador para uma escola pode não o ser para outra;
- c) **tempo escolar**: o calendário da escola, o período no qual o projeto é elaborado é também decisivo para o seu sucesso; e
- d) **tempo para amadurecer as idéias**. Só os projetos burocráticos são impostos e, por isso, revelam-se ineficientes a médio prazo. Há um tempo para sedimentar idéias. Um projeto precisa ser discutido e isso leva tempo.

Há evidentemente outros componentes do projeto, sem os quais seu êxito pode ficar comprometido. Como **elementos facilitadores** de êxito de um projeto, podemos destacar:

- 1 - uma **comunicação** eficiente. Um projeto deve ser factível e seu enunciado facilmente compreendido;
- 2 - **adesão voluntária** e consciente ao projeto. Todos precisam estar envolvidos. A co-responsabilidade é um fator decisivo no êxito de um projeto;
- 3 - bom **suporte institucional** e financeiro: vontade política, pleno conhecimento de todos, principalmente dos dirigentes, e recursos financeiros claramente definidos;
- 4 - **controle, acompanhamento e avaliação** do projeto. Um projeto que não pressupõe constante avaliação não consegue saber se seus objetivos estão sendo atingidos;
- 5 - uma **atmosfera**, um ambiente favorável. Não é desprezível um certo componente mágico-simbólico para o êxito de um projeto, uma certa mística (ou ideologia) que cimenta a todos os que se envolvem no **design** de um projeto;
- 6 - **credibilidade**. As idéias podem ser boas, mas, se os que as defendem não têm prestígio, comprovada competência e legitimidade, só podem obstaculizar o projeto; e
- 7 - um bom **referencial teórico** que facilite encontrar os principais conceitos e a estrutura do projeto.

A falta desses elementos obstaculiza a elaboração e a implantação de um projeto novo para a escola. A implantação de um novo projeto político-pedagógico da escola enfrentará sempre a descrença generalizada dos que pensam que nada adianta projetar uma boa escola enquanto não houver vontade política dos de cima. Contudo, o pensamento e a prática dos de cima não se modificarão enquanto não existir pressão dos de baixo. Um projeto político-pedagógico da escola deve constituir-se num verdadeiro processo de **conscientização** e de **formação cívica**; deve constituir-se num processo de recursos da importância e da **necessidade do planejamento** na educação.

Uma das metas globais do Plano Decenal de Educação para Todos é “implantar novos esquemas de gestão nas escolas públicas, concedendo-lhes autonomia financeira, administrativa e pedagógica”. Isso sinaliza para um dos componentes fundamentais do projeto político-pedagógico da escola. O Plano Decenal só tem sentido se for construído a partir da escola, de baixo para cima. Se assim for, ele próprio estará se transformando num **movimento histórico-cultural** sem precedentes na nossa história da educação, rompendo com a mentalidade de que só os técnicos podem planejar.

A escola deve acostumar-se a pensar a médio e longo prazos. Só ela pode enfrentar a **descontinuidade administrativa** que tanto caracteriza a política educacional no Brasil. O que for plantado na escola é permanente. O que for institu-

ido apenas nos gabinetes das secretarias é conjuntural, portanto, efêmero.

O Plano Decenal de Educação para Todos poderá se constituir na grande oportunidade para o surgimento de um processo permanente de elaboração e de reelaboração do projeto da escola. A sua continuidade dependerá da vontade política dos futuros governantes, mas igualmente, da capacidade dos atuais de inscrevê-lo definitivamente nas escolas.